

ROLE OF KEY PERFORMANCE INDICATORS IN BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN PUBLIC SERVICES

ULOGA KLJUČNIH POKAZATELJA USPJEŠNOSTI KOD UPRAVLJANJA POSLOVNIM PROCESIMA U JAVNOJ UPRAVI

MATAIC, Natalija & HAK, Mario

Abstract: *Key performance indicators (KPIs) are measures by which the performances of organizations, business units, and their divisions, departments and employees can be periodically assessed, compared and benchmarked. At the organization level, KPIs can be used for reviewing and will be useful for tracking, in the future, the effectiveness of any proposed changes to the business processes in the Croatian Tax Administration (CTA). KPIs are defined as part of a hierarchical functioning and decision-making process. The performance indication is possible at each level of the process hierarchy. The higher level KPIs could be calculated based on lower level ones.*

Key words: *Key performance indicators , High level process, Process element level*

Sažetak: *Ključni pokazatelji uspješnosti (KPU) su mjere kojima se periodično mogu ocijeniti, usporediti i postaviti mjerila za rad organizacija, poslovnih jedinica i odjela, službi i djelatnika. Na organizacijskoj razini, ključni pokazatelji uspješnosti će se koristiti za ocjenu i praćenje različitih fenomena u našim procesima. KPU su definirani kao dio hijerarhijskog funkcioniranja i procesa donošenja odluka. Postavljanje indikatora uspješnosti moguće je na svim razinama hijerarhije procesa. KPU na višoj razini mogu se izračunati na temelju onih na nižoj razini.*

Ključne riječi: *Ključni pokazatelji uspješnosti, Razina procesnog elementa, Razina klasifikacije procesa*



Autors' data: mr. sc. Natalija Mataic, dipl. oec., Kutjevo d.d., natalija.mataic@kutjevo.com; mr. sc. Mario Hak, dipl. oec., Porezna uprava, područni ured Požega, mario.hak@porezna-uprava.hr

1. Uvod

U nastojanju da se olakša i ubrza poslovanje s korisnicima razvijaju se novi trendovi i nove strategije razvoja tržišno efikasnih državnih institucija. Poslovna strategija za razvoj Ključnih pokazatelja uspješnosti bilo je u prvom redu unaprjeđivanje odnosa sa korisnicima sustava. Model javne uprave kakav postoji danas jedan je od onih modela koji je značajno evoluirao tokom posljednjeg stoljeća i koji je, bez sumnje, dostigao svoj vrhunac mogućnosti i znanja.

U takvoj strukturi i organizaciji javne uprave nije bilo potrebe da različite strukture komuniciraju kako bi ostvarile svoje ciljeve. Svaka organizacija je imala vlastita pravila i procedure, na svojim definiranim zakonskim osnovama, imala je svoje radne metode i svoje poslovne procese.

Organizacija je brinula o „svom“ unosu podataka, analizi, planiranju, komunikaciji, odlučivanju te poduzimanju potrebnih koraka. Modernizacija, uključujući i implementaciju informacijskih tehnologija, doprinosi dobrom upravljanju, te povećava odgovornost na nekoliko načina. Ona omogućava jednostavno i transparentno praćenje različitih procedura poput statusa prijave za dozvolu; omogućava ustanovama javno obavještanje, a građanima pritužbe.

2. Metode

Metodološki okvir istraživanja oblikovan je na način da omogući analizu Ključnih pokazatelja uspješnosti javnih usluga u Republici Hrvatskoj na primjeru Porezne uprave. Prilagođavanje intenzivno rastućoj potrebi za kvalitetnim, konkurentnim i novim javnim uslugama, proces uvođenja novih poslovnih procesa se ocjenjuje ključnim strategijskim ali i organizacijskim pretpostavkama konkurentnosti.

U nastojanju da objasne sve pojavne trendove i moguće strategije razvoja tržišno efikasnih javnih subjekata u uvjetima suvremenog poslovanja, razvoj strateških ili menadžmentskih informacijskih sustava se tumači kao nužnost za stvaranje uvjeta za uspješnu integraciju gospodarskih subjekata (gospodarstva) i države.

U nastojanju da se olakša i ubrza poslovanje s korisnicima razvijaju se novi trendovi i nove strategije razvoja tržišno efikasnih državnih institucija.

Utvrđeno je kako primjena novih poslovnih procesa, korisnicima usluga daje niz dodatnih vrijednosti i koristi i mora sadržavati sljedeće elemente:

- državne institucije moraju osigurati potrebne resurse za uvođenje usluga;
- korisnicima se moraju osigurati sve potrebne informacije vezane uz uslugu, sredstva kao i dodatne pogodnosti kako bi usluga bila prihvaćena;
- ponuđena usluga mora osiguravati određenu kvalitetu ;

- korisnicima se moraju osigurati sva sredstva kao i dodatne pogodnosti kako bi usluga bila prihvaćena.

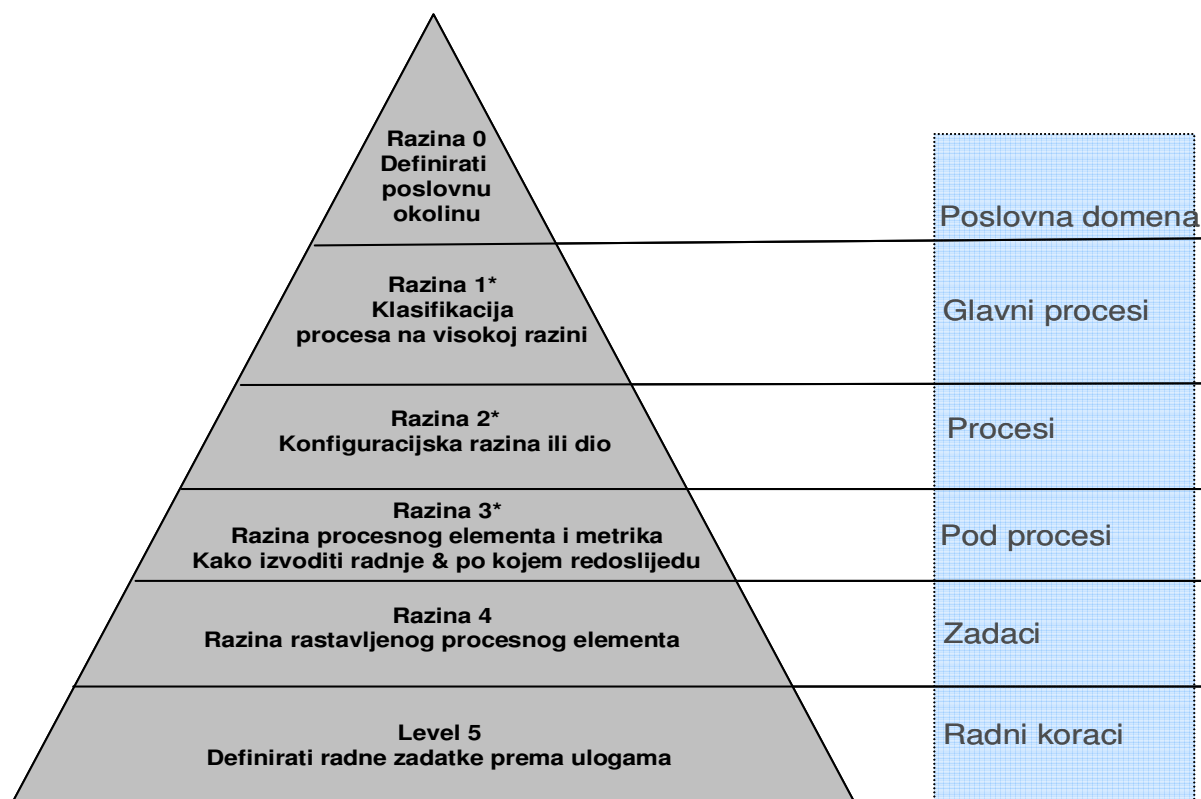
Zbog navedenih trendova, uspostavljanje kreativne marketinške strategije na Internetu čini osnovu marketinške strategije te zahtijeva pomno planiranje i analizu [1]. Preduvjeti koji su se morali ostvariti za razvoj interaktivnih online usluga su bili: razvoj mrežnog sustava, mogućnost integracije s drugim poslovnim sustavima te razvoj novih aplikacija za poslovne korisnike. Informacijski sustav je koordinirani spoj hardvera, softvera, podataka, stručnjaka i njima podređenih resursa u cilju izvođenja niza povezanih operacija, uključivši obradu, memoriranje, ulaz i izlaz podataka.

3. Implementacija ključnih pokazatelja uspješnosti u sustav Javne Uprave

Poslije provedene analize, uočavanja vanjskih opasnosti i prednosti, te prepoznavanja snaga i slabosti poslovanja javnih subjekata, stvoreni su potrebni preduvjeti za otpočinjanje procesa oblikovanja poslovne strategije KPI-a. Promjenjivi ekonomski uvjeti, novi klijenti, novi oblici kupovnog ponašanje, a posebno nove tehnologije izazivaju pojavu novih vidova tržišta[1] .

Proces oblikovanja poslovne strategije u javnom sektoru je korak u procesu strateškog menadžmenta koji pretpostavlja i najveći stupanj angažiranja stručnjaka kako bi se odabrala najbolja strategija. Proces oblikovanja poslovne strategije je proces u okviru kojeg se "formuliranje i implementacija strategije sjedinjuje u fluidan proces učenja iz kojeg kreativna strategija nastaje"[2].

Nove informacijske tehnologije značajno utječu na daljnji razvoj i poslovanje svih javnih institucija, te se na tim spoznajama temelji i promjena poslovnih procesa. Nove tehnologije sve se više usvajaju od svih sudionika u poslovnoj komunikaciji. Strateški ili menadžmentski informacijski sustav je zapravo sustav za vodstvo poduzeća, odnosno za cijelo poduzeće, jer se odluke menadžmenta odnose na cijelo poduzeće i imaju posljedice na njegovo poslovanje [3].



Grafikon 1. Hijerarhija komponenti poslovnog procesa, Ministarstvo financija, Porezna uprava, Središnji ured

Procedura za implementaciju i korištenje KPU-a :

- Prvo se formulira strategija organizacije, uključujući definiciju poslovnih, menadžerskih i operativnih zadataka.
- Ciljevi se definiraju za svaki aspekt strategije.
- KPU-i se određuju za svaki cilj.
- KPU-i trebali bi biti prihvatljivi, razumljivi, značajni i mjerljivi.
- Ukoliko potrebno, moraju biti dostupne stvarne vrijednosti za KPU radi usporedbe sa ciljnim vrijednostima tijekom periodičnih pregleda performansi.
- KPU-i trebaju biti značajni kako bi ispunjavanje njihovih ciljeva doprinijelo poboljšanju organizacije. Promjena vrijednost KPU će jasno pokazivati rezultat reinženjeringa poslovnog procesa.
- Potrebne međupovezanosti između strategija. Na primjer, strategije iz perspektive poreznih obveznika su usklađene s onima Ministarstva financija i djelatnicima Porezne uprave.
- Ključni pokazatelji uspješnosti moraju imati hijerarhiju. Mjere (KPU-i) odabrane za svaki cilj moraju imati jasno definiran odnos s mjerama 'viših' ciljeva, a ta činjenica mora se čvrsto držati na umu tijekom definiranja.
- Obično se postavljaju numerički ciljevi za svaki KPU. To može biti: jedna vrijednost, gornja granica, donja granica, raspon vrijednosti, postotak određene količine/vrijednosti, itd.

Javne institucije u svakom trenutku moraju biti spremne pružiti korisnicima potrebne informacije vezane uz sve činjenice i podatke koje su vezane za njihovo poslovanje. Prema tome ovdje se ukazuje na osnovne značajke procesa komuniciranja i razmjene informacija i na uspostavljanje adekvatnog informativnog sustava u tim okolnostima, a vezanih uz :

- javni sektor ima pretežito tercijarni karakter, jer u njemu dominiraju usluge,
- korisniku je za poslovanje neophodna informacija ili usluga koju daje javna institucija, velik dio javnog proizvoda čine usluge koje su nematerijalne, dakle koje su vrlo teško mjerljive varijable,
- kod korištenja javnih usluga postoji velik broj sudionika, koji nije moguće obuhvatiti klasičnim metodama informiranja,
- suvremeni potrošač javnih usluga je obično vrlo širokog obrazovanja, te je usmjeren i ovisan o kvalitetnoj i brznoj informaciji do koje može doći na najbrži mogući način,

Zbog ovako velikog broja čimbenika ovaj proces komuniciranja između javnih poduzeća i korisnika usluga zahtjeva postojanje integralnog informativnog okruženja.

4. Pokazatelji organizacijskih ishoda i djelotvornosti

Usporedo sa klijentima, najvrjednija imovina svake javne uprave su zaposlenici. Zato, upravljanje odnosima s klijentima predstavlja integriranu prodajnu, marketinšku i uslužnu strategiju koja zahtjeva koordiniranu akciju svih odjela u organizaciji.

Cjelokupno suvremeno poslovanje se orijentira prema korištenju novih vidova tehnologije i novih vidova komunikacije, pa se prema ovome usmjerava i koncepcija razvoja Porezne uprave. Strategija je određivanje osnovnih dugoročnih ciljeva i zadataka poduzeća i usvajanje prostora djelovanja i alokacije resursa neophodnih za ostvarenje tih ciljeva.

PODRUČNI URED	GODINA					UKUPNO
	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	
POREZNE UPRAVE						
ZAGREB	18541	20384	20120	21126	21981	102152
KRAPINA	1010	1155	1104	1119	1345	5733
SISAK	1324	1450	1505	1560	1728	7567
KARLOVAC	481	545	506	729	979	3240
VARAŽDIN	2709	2858	2800	2907	2918	14192
KOPRIVNICA	1669	1926	1963	2047	2010	9615
BJELOVAR	353	374	407	462	574	2170

RIJEKA	2805	3502	3687	4277	4988	19259
GOSPIĆ	504	483	459	502	479	2427
VIROVITICA	860	1071	1196	1176	1307	5610
POŽEGA	394	464	499	476	595	2428
SLAVONSKI BROD	753	748	693	822	926	3942
ZADAR	1081	1335	1435	1684	1831	7366
OSIJEK	1975	2053	2293	2685	3145	12151
ŠIBENIK	388	465	490	542	799	2684
VUKOVAR	1352	1723	1688	1641	1840	8244
SPLIT	3601	4069	4156	4818	5480	22124
PAZIN	4477	4671	4343	4775	5085	23351
DUBROVNIK	635	609	678	747	1192	3861
ČAKOVEC	1585	1832	1796	2066	2380	9659
UKUPNO	46497	51717	51818	56161	61582	267775

Tablica 1. Broj poslodavaca koji su uključeni u strategiju Ključnih pokazatelja uspješnosti u Republici Hrvatskoj (Izvor: Ministarstvo financija, Porezna uprava, Središnji ured Porezne uprave, 2012.)

Istraživanjem su obuhvaćeni podaci za razdoblje od 2007.-2011. godine na razini Republike Hrvatske i obuhvaćaju poslodavce koji su prilagodili svoje poslovanje novim poslovnim procesima uvedenim u Poreznoj upravi. Prema provedenom istraživanju u Tablici 1. vidljivo je da je trend poslodavaca koji primjenjuju novi sustav uzlazan što govori i o učinkovitosti uvedenog sustava. Uvođenje novih poslovnih sustava primjenjuju i druge javne institucije, te se ovim promjenama prilagođavaju svi korisnici sustava.

5. Zaključak

Poslije provedene analize, uočavanja vanjskih opasnosti i prednosti, te prepoznavanja snaga i slabosti poslovanja javnih subjekata, stvoreni su potrebni preduvjeti za otpočinjanje procesa oblikovanja poslovne strategije KPI-a. Razvojem novih poslovnih modela u javnoj upravi omogućuje se poticanje cjelokupnog gospodarstva na način bržeg i učinkovitijeg odvijanja poslovnih procesa.

Također, korištenjem suvremenih poslovnih alata, informatizacijom poslovnih sustava dovodi do značajnih zajedničkih konkurentskih prednosti. Razvojem tehnologije i velikim mogućnostima koje daje Internet omogućuje se sve brojnijim korisnicima pristup velikom broju informacija, ali i drugih usluga koje uvelike olakšavaju procese i u poslovanju korisnika usluga s javnim institucijama.

Novo tehnologije sve se više usvajaju od svih sudionika u poslovnoj komunikaciji. Zato se ulažu značajna sredstva u razvoj infrastrukture ili se povezuju sa vanjskim tehnološkim sustavima. Stoga je i uvođenje novih poslovnih procesa temeljenih na novim elektroničkim sustavima neophodna smjernica u poslovanju i komuniciranju

svih javnih institucija sa korisnicima usluga. Po prikazanom proizlazi za zaključiti da će se u idućem razdoblju izmjenom poslovnih procesa u javnim institucijama, broj korisnika ovih sustava sve više povećavati te postati nezaobilazan trend u poslovanju.

6. Literatura

- [1] Andrić, B. (2011). Competitive Advantages of the Adoption and Use of Technological Systems in Hospitality Marketing: The Case Study of Croatia, Sixth International Symposium on Parallel Computing in Electrical Engineering 4-5 April 2011 Luton, United Kingdom, Digital Object Identifier: 10.1109/PARELEC.2011.3 , p.139.
- [2] Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb
- [3] Šunje, Aziz: "Top-menager: Vizionar i strateg", Sarajevo 2002., str. 95
- [4] Renko, N.: Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2005., str. 79.
- [5] Thomas H., Gardner D.: Strategic Marketing and Management, John Wiley & Sons, 1998., New York



Photo 069. Old beech / Stara bukva